UNDERSTANDING BUSSINESS MODEL OF SOCIAL INNOVATION: KAJIAN DESA WISATA BISNIS TEGAL WARU

Retno Kusumastuti[1*], Eko Sakapurnama[2], Achmad Fauzi[3], Prima Nurita[4]
[1,2,3,4]Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
E-mail : rekusuma@yahoo.com[1] , sakapurnama@gmail.com[2], afauzi_ui@yahoo.com[3], prima.nurita@gmail.com[4]

ABSTRACT

Social innovation studies are unique studies and are still relatively rare. The study contains that business models from among those who are often marginalized can also be a source of income. In addition, the importance is also that the utilization of resources owned by a region can be a source of competitive advantage when properly managed considering that each region has a different context. This study analyzes the social innovation model in Tegal Waru Village which was originally a poor and underdeveloped village in 2010 but later it can transform into an economically independent village. This study uses a qualitative approach with data collection methods through in-depth interviews and also observations. The selection of informants is based on the criteria that the person understands the business processes carried out and is also a stakeholder of Tegal Waru Tourism Village. The results showed that the Tegal Waru Tourism Village was a village that managed to enhance its natural and human resources so that it became a source of competitive advantage through the establishment of a Business Tourism Village which is still rare in Indonesia. A unique business model is offering entrepreneurship education with a value proposition to educate everyone to become entrepreneurs by relying on the core competencies and resources they have with philosophy hence provide benefits to many people.

Key word: social innovation, business model, core competence

MEMAHAMI MODEL BISNIS PRAKTEK INOVASI SOSIAL: KAJIAN DESA WISATA BISNIS TEGAL WARU

ABSTRAK

Kajian *social innovation* merupakan kajian yang unik dan masih relatif jarang. Kajiannya berisi bahwa model bisnis dari kalangan yang seringkali termajinalkan juga dapat menjadi sumber penghasilan. Selain itu, pentingnya juga adalah bahwa pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh suatu daerah dapat menjadi sumber keunggulan bersaing manakala dikelola dengan baik mengingat masing-masing daerah memiliki konteks yang berbeda-beda. Penelitian ini menganalisis tentang model inovasi sosial di Desa Tegal Waru yang awalnya merupakan desa miskin dan tertinggal di tahun 2010an tetapi kemudian dapat menjelma menjadi Desa yang mandiri secara ekonomi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan juga observasi. Pemilihan informan berdasarkan kriteria bahwa yang bersangkutan memahami proses bisnis yang dijalankan dan sekaligus merupakan stakeholder Desa Wisata Tegal Waru. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Desa Wisata Tegal Waru merupakan desa yang berhasil mengelola sumber daya alam dan manusia yang dimilikinya sehingga menjadi sumber keunggulan bersaing melalui pembentukan Desa Wisata Bisnis yang masih langka di Indonesia. Bussiness model yang unik yaitu menawarkan pendidikan entrepenerushiip dengan *value proposition* mendidik setiap orang agar dapat menjadi entrepreneur dengan mengandalkan *core competence* dan sumber daya yang dimilikinya dengan falsafah agar dapat memberikan manfaat untuk banyak orang.

Kata kunci: *social innovation, business model, core competence*

PENDAHULUAN

Untuk konteks Indonesia, yang disebut dengan Desa yaitu suatu daerah yang letaknya jauh dari keramaian kota, yang dihuni oleh kelompok masyarakat dengan karakteristik cenderung homogen. Biasanya dicirikan juga dengan masih kuatnya kekerabatan sehingga memiliki nilai-nilai indigenous dan kearifan lokal yang cukup kuat. Pengertian Desa menurut UU RI Nomor 6 Tahun 2014 BAB I Pasal 1 menjelaskan bahwa Desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasrkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan UU R.I Nomor 6 tahun 2014 Tentang Desa, disebutkan dalam BAB I Pasal 1 nomor 8 yang isinya, Pembangunan desa adalah upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Selanjutnya disebutkan pada nomor 12, Pemberdayaan Masyarakat Desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumberdaya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah prioritas kebutuhan masyarakat Desa.

Phillips dan Pittman (2009) menjelaskan bahwa pemberdayaan masyarakat merupakan proses pembelajaran bagaimana masyarakat secara bersama-sama mencari solusi atas suatu permasalahan. Selanjutnya pemberdayaan masyarakat juga didefinisikan sebagai sekelompok orang dalam suatu komunitas yang berupaya menginiasi proses aksi sosial yang bertujuan untuk melakukan perubahan pada aspek ekonomi, sosial, budaya dan lingkungan (Christenson, dkk., 1989). Pemberdayaan masyarakat yang baik adalah pemberdayaan yang bukan hanya berorientasi kepada pengembangan kemandirian dan kesejahteraan sosial tetapi juga harus tetap menjaga aspek nilai keserasian dengan lingkungan, menonjolkan budaya daerah dan penguatan jati diri bangsa. Pembangunan desa akan bersifat *sustainable* manakala berakar dari masyarakat desa itu sendiri.

Proses pembelajaran masyarakat sesungguhnya merupakan upaya pencarian solusi atas suatu masalah sosial yang mana membutuhkan inovasi di dalam setiap aksi sosialnya agar perubahan yang terjadi bersifat berkelanjutan. Inovasi pada kelompok sosial biasanya agak sulit diidentifikasi. Berbeda dengan kajian inovasi yang mengambil lokus penelitian pada korporasi biasanya lebih mudah karena memiliki struktur yang matang dan juga kerangka hukum yang kuat (Duncan, 1976). Hal ini tentunya akan memudahkan tata kelolanya manakala terdapat kejelasan fungsi dan wewenang di setiap bagian organisasi. Bentuk struktural pada konteks korporasi ini akan lebih memudahkan pelaksanaan fungsi kordinasi dan kontrol. Selain itu inovasi juga sangat bermanfaat di dalam proses adaptasi organisasi dengan linkungan yang berubah (Oliver dan Ross, 2000).

Berlawanan dengan konteks korporasi, situasi di dalam masyarkat sangat kompleks. Pembelajaran masyarakat merupakan satu aktivitas yang ada di dalam masyarakat. Pembelajaran inovasi merupakan dalah satu proses pembelajaran masyarakat atas respon terhadap berbagai permasalahan yang ada. Menurut Johansens, pembelajaran masyarakat merujuk kepada berbagai macam proses pembelajaran, apda berbagai konteks, di mana ketidakpastian dan perubahan bersifat problematis (Johansens, et.all., 2013). *Grand theory* ini juga mengacu kepada konsepsi Bandura (1977) di dalam Johansens yang menyatakan bahwa proses pembelajaran sosial ini adalah merupakan proses pembelajaran oleh individu melalu observasi dengan yang lain dan juga interaksi sosial di dalam kelomppok. Aktivitas pembelajaran ini pada gilirannya akan menjadi inovasi sosial. Lebih jauh pembelajaran individu sesungguhnya adalah merupakan bagian dari pembelajaran sosial (*Handbook of Social Innovation*, 2013).

Inovasi sosial dipengaruhi oleh individu

yang memiliki kemampuan pembelajaran kreatif. Individu dapat berperilaku inovatif secara eksploitatif dan eksploratif (Tushman dan O'Reilly, 2008). Hal ini dapat terjadi dalam berbagai cara yaitu: (a) sebagai respon dari tuntutan sosial akibat tidak tersedianya kebutuhan kelompok marjinal di pasar, (b) merupakan bagian dari masyarakat yang lebih luas manakala merujuk kepada sebuah perubahan sosial di mana batas antara sosial dan ekonomi menjadi tidak jelas, dan gerakan ini dilakukan oleh masyarakat secara keseluruhan, (c) jenis sistemik yang berkaitan dengan perubahan mendasar dalam hal sikap dan nilai-nilai dalam masyarakat, kebijakan dan strategi, struktur organisasi dan proses, *delivery systems and services* (*European Union*, 2010).

Yang menarik adalah semua aktivitas inovasi yang ada di masyarakat umumnya bersifat temporal, apalagi bagi kelompok masyarakat yang terpinggirkan. Kondisi ini disebabkan karena masih kurangnya kordinasi dan dukungan dari Pemerintah Daerah (Loban, et. All., 2013). Kajian terkait dengan inovasi sosial di masyarakat masih sedikit, terlebih lagi semakin langka pada kajian yang berbicara tentang *indigenous society* dan *indigenous innovation* yang merupakan cikal bakal dari *indigenous enterprise*. Sama halnya dengan organisasi yang sudah mapan yang harus terus belajar agar berkelanjutan (Birkinshaw, 2008), *indigenous society* juga harus terus belajar bukan hanya untuk dapat hidup secara berkelanjutan tetapi juga agar dapat memiliki daya saing. Negara-negara yang sudah memiliki kajian yang cukup terdepan terkait dengan *indigenous social innovation* antara lain Finlandia, Inggris, China, Norwegia, Jepang dan New Zealand.

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di bagian awal, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengalisis *core competence* dan kearifan lokal serta *indigenous business model* dari *indigenous social innovation* yang ada di Desa Tegal Waru, Kabupaten Bogor.

Sedangkan kebaruan dan signifikansi dari penelitian ini secara teoritis: Menghasilkan *indigenous business model* yang merupakan sintesis konsep pemberdayaan masyarakat yang selama ini banyak berfokus kepada aspek sosial dengan *indigenous social entreprise* yang berorientasi ekonomi. Untuk mendapatkan kajian yang komprehensif maka kajian ini akan melihat bukan hanya aspek sosial saja tetapi juga bahkan ekonomi bahkan nilai budaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam perspektif **Kompetensi Inti (*Core Competence Theory)*,** untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi dapat menggunakan 2 (dua) pendekatan yaitu pendekatan yang berbasis sumber daya yang dimiliki (*resource based approach*) dan pendekatan berbasis pasar (*market based approach*). Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan pertama yaitu *resource based approach* yang melihat pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan keunggulan bersaingnya melalui sumber daya yang dimiliki. Istilah *core competence* dipopulerkan oleh Gary Hamel dan CK Prahalad di tahun 90'an untuk menggambarkan kemampuan yang dimiliki sebuah organisasi sebagai dasar kepemimpinan dalam pasar dengan berbagai produk barang maupun jasa yang ditawarkan. Untuk memiliki kompetensi inti sebuah organisasi membutuhkan waktu 5, 10 tahun bahkan lebih untuk mengenali kemampuan yang unggul yang dimilikinya dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga upaya untuk membangun kompetensi inti bukanlah pekerjaan sebentar dan sederhana, namun melalui proses kajian yang intensif dengan mempertimbangkan visi dan misi jangka panjang organisasi.

Apa sebenarnya kompetensi inti sehingga membutuhkan waktu yang sangat lama untuk menemu kenalinya. Hammel dan Prahalad (1990) menjelaskan kompetensi sebagai integrasi dari berbagai kemampuan yang dimiliki sebuah organisasi. Kompetensi merepresentasikan sejumlah keahlian yang dimiliki individu maupun unit yang ada di dalam sebuah organisasi. Untuk mengetahui apakah sebuah organisasi telah memiliki kompetensi inti atau tidak maka Hammel dan Prahalad (1990) membuat 3 (tiga) indikator untuk mengetahuinya. Pertama, apakah sebuah organisasi memiliki kemampuan untuk menghantarkan manfaat dasar bagi pelanggannya (*customer value*). Kedua, adalah

apakah organisasi memiliki sebuah pembeda dengan pesaingnya (*competitor differentiation*) dan ketiga apakah memiliki kemampuan untuk persaingan dalam jangka panjang dan di masa yang akan datang (*extendability*).

Dalam *Strategic Management Journal* Leonard dan Barton (1992) mendefinisikan kompetensi inti sebagai kemampuan yang membedakan perusahaan dari lingkungannya. Menurut Sanchez dan Heene (1997), kompetensi inti biasanya adalah hasil dari proses "pembelajaran kolektif" dan apa adanya yang dimanifestasikan dalam kegiatan dan proses bisnis. Kompetensi inti adalah kemampuan unik, yang biasanya menjangkau lebih dari beberapa produk atau pasar (Hafeez et al., 2002). Javidan (1998) menunjukkan, kompetensi inti adalah kumpulan kompetensi yang tersebar luas di perusahaan dan merupakan hasil dari interaksi antara kompetensi unit bisnis strategik yang berbeda. Kompetensi inti adalah keterampilan dan bidang pengetahuan yang dibagikan kepada seluruh anggota organisasi di dalam menciptakan produk di seluruh unit bisnis dan hasil dari integrasi dan harmonisasi kompetensi unit bisnis strategik.

Prahalad dan Hamel (1990) berpendapat bahwa "kompetensi inti adalah pembelajaran bersama dalam organisasi, terutama bagaimana mengkoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan ke dalam beberapa aliran teknologi. Ljungquist (2008) menegaskan bahwa kompetensi inti awalnya diciptakan sebagai alat untuk membenarkan diversifikasi bisnis yang dilakukan perusahaan besar, dan untuk mendukung proses internal seperti pengembangan produk (Prahalad dan Hamel, 1990). Pentingnya konsep ini juga diakui ketika menguji pelaksanaan kompetensi inti sebagai strategi (Clark, 2000; Clark & Scott, 2000). Selain mengidentifikasi kompetensi, tugas pentingnya adalah untuk menilai posisi relatif perusahaan terhadap pesaing. Meskipun perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah kompetensi yang dilakukan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, tidak semua kompetensi adalah "inti" sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya. Untuk membangun kompetensi inti tersebut, sebagian besar penulis berfokus pada tiga dimensi kompetensi inti, yaitu: visi bersama (*shared vision*), kerjasama (*cooperation*) dan pemberdayaan (*empowerment*) (Sanchez, 2004; Hafeez et al., 2002; Javidan, 1998; King & Zeithaml, 2001; Hafeez & Essmail,2007).

Visi bersama didefinisikan sebagai minat perusahaan dalam berbagi pandangan organisasi tentang tujuan, sasaran, kebijakan, prioritas, dan harapan (Santos dan Vijande et al., 2005). Penting untuk menjamin pembelajaran terjadi dalam arah yang sama dan memotivasi bahwa itu benar-benar terjadi. Perusahaan dengan visi bersama lebih besar kemungkinan meningkatkan keunggulan bisnis dan kesuksesan. Kemudian, perusahaan tampaknya memanfaatkan visi bersama untuk membangun produk dan layanan yang inovatif dan memenuhi pelanggan dan persyaratan pasar (Ussahawanitchakit, 2008).

Kerja sama juga merupakan faktor kunci yang memainkan peran dalam pengembangan kompetensi inti. Kerja sama adalah perilaku bersama menuju tujuan tertentu yang menjadi kepentingan bersama yang melibatkan hubungan interpersonal (Croteau et al., 2001). Kerja sama sebagai kompetensi Inti tahu kapan dan cara menarik, menyusun kembali, dan memanfaatkan tim untuk mengoptimalkan hasil. Bertindak untuk membangun kepercayaan, menginspirasi antusiasme, mendorong orang lain, dan membantu menyelesaikan konflik dan mengembangkan konsensus dalam menciptakan kinerja tinggi (Berger et al., 2004).

Pemberdayaan adalah proses atau keadaan psikologis yang terwujud dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampaknya. Secara khusus, makna berkaitan dengan rasa perasaan bahwa pekerjaan seseorang adalah pribadi penting (Zhang & Partol, 2010). Memberdayakan cenderung meningkatkan kebermaknaan pekerjaan dengan membantu suatu karyawan memahami pentingnya kontribusinya terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sehingga untuk selanjutnya dalam penelitian ini akan menggunakan ketiga dimensi tersebut sebagai parameter untuk mengetahui kompetensi inti yang ada.

Social entrepreneurship didefinisikan sebagai aktifitas apapun yang melibatkan

penggunaan dan kombinasi sumber daya yang efisien dalam memanfaatkan peluang sehingga mendorong terciptanya perubahan sosial daam rangka memenuhi kebutuhan sosial. Dapat juga dikatakan bahwa social entrepreneurship merupakan praktek yang melibatkan integrasi dari aktifitas dan penciptaan nilai sosial berbarengan dengan nilai ekonomi (Mari and Martí, 2006). Biasanya dalam konteks ini, sang entrepreneur memiliki misi usaha bersama yang berakar kepada kesepahaman bersama dengan para stakeholdernya yaitu pimpinan, pendiri dan masyarakat (Dees, Emerson, Economy, 2002). Perrini and Marino (2006), juga menyatakan bahwa misi yang diusung dalam sebuah inovasi sosial biasanya mewakili jiwa dan kepercayaan kelompok masyarakat ini yang tercermin di dalam aktifitas bisnisnya, jasa yang diberikan, penerima jasa, area jasa dan produk yang dihasilkan, penerima jasa dan juga outcome yang diharapkan.

Jenis inovasi sosial dapat dibedakan menjadi *individual level, team level* dan *organizational level.* Sedangkan dinamika inovasi sosial dapat dijelaskan sebagai berikut (Alongkorn, 2013) :

1. *Good Idea*
   Pemikiran kreatif dari seorang inisiator yang ada di dalam kelompok masyarakat untuk mengatasi masalah yang terjadi di komunitas tersebut.
2. *Immature Social Innovation*
   Pada saat ini ide yang dicetuskan sudah mulai diaplikasikan di kelompok masyarakat tetapi masih sedikit partisipasi komunitas yang terlibat sehingga disebut *immature.* Ada kalanya aplikasi demikian sulit dilakukan karena adopsi ide yang ada tidak mudah dilakukan.
3. *Mature Social Innovation*
   Pada tahap ini praktek inovasi sosial sudah dilakukan secara merata oleh semua anggota komunitas secara efisien dan efektif sehingga mengubah pola perilaku komunitas tersebut.
4. *Extension*
   Pada tahapan ini, inovasi sosial yang terjadi sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan awal tetapi sudah mengalami perluasan manfaatnya bagi komunitas tersebut.
5. *Dffuse*
   Tahap ini sudah merupakan tahap inovasi sosial yang sangat matang di mana aplikasinya sudah menyebar melampaui manfaat di tujuan awal dan bahkan dipergunakan oleh masyarakat di luar komunitas awal.

Model Bisnis adalah merupakan konsep yang digunakan untuk membantu memahami bagaimana sebuah bisnis dijalankan. Kegunanaan lain dari model bisnis adalah menganalisis kinerja sebuah organisasi dengan menilai pelaksanaan manajemen, pengelolaan, komunikasi dan bahkan inovasinya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sebuah model bisnis juga menaruh perhatian ke dalam bagaimana organisasi menyusun strategi keunggulan bersaingnya melalui disain produk dan jasa yang ditawarkan (Rasmussen, 2007). Bisnis model juga diartikan sebagai bagaimana sebuah organisasi mengelola sumber daya dan kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya menjadi nilai ekonomis (Teece, 2010). Model Business Canvas, merupakan suatu *tools* model bisnis yang menggambarkan secara rasional dari suatu organisasi dalam menciptakan usaha, mengembangkan produk dan nilai dan bagaimana produk atau jasa yang dibuat dapat disalurkan ke pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

METODE PENELITIAN

Kajian ini searah dengan Program Pemberdayaan Masyarakat Desa yang sedang diusung oleh Pemerintah saat ini. Pemberdayaan Masyarakat Desa menjadi penting karena semua desa mendapatkan kesempatan di dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dalam rangka kemandirian desa, kesejahteraan sosial dan juga *self determination.*

Lokasi penelitian dipilih desa Tegal Waru, Kabupaten Bogor dengan pertimbangan *core competence* sebagai desa yang gersang ternyata dapat menjadi desa pendidikan bisnis yang masih sangat jarang di Indonesia. Pendekatan yang digunakan adalah positivis dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi di tahun 2018.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Inti Desa Wisata Bisnis Tegal Waru

Kompetensi inti sangat terkait dengan alokasi sumber daya, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan keahlian bersama yang dimiliki sebuah organisasi di dalam di dalam kerangka rantai nilai. Perlu tiga elemen: keterampilan, sumber daya dan proses (Torkkeli, Tuominen, 2002: 282) dari komunikasi, keterlibatan, dan komitmen yang dalam terhadap batasan organisasi yang bekerja (Franklin, 1997: 373). Sumber daya pengetahuan, kreativitas dan keahlian inovatif adalah faktor sukses yang menciptakan potensi kritis dari suatu organisasi yang disebut kompetensi inti (Godbout, 2000:77). Oleh karena itu, kompetensi inti dari sebuah organisasi didefinisikan sebagai satu set pemecahan masalah dan pemecahan masalah wawasan yang menumbuhkan pengembangan strategi alternatif pertumbuhan (Lei et al., 1996: 549). Sebagai tambahan, kompetensi inti adalah kumpulan keterampilan terpadu dan teknologi yang unik dan kompetitif untuk dapat disebarluaskan (Clark, 2000: 117).

1. Demikian halnya upaya untuk membangun kompetensi inti di Desa Wisata Bisnis Tegal Waru Kabupaten Bogor dilakukan melalui rangkaian aktfitas yang panjang. Berangkat dari kepedulian akan kondisi masyarakat di desa tersebut, narasumber mencoba melakukan terobosan pemberdayaan masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki pada masyarakat Desa Tegal Waru. Dengan modal pengetahuan tentang *social entrepreneurship* yang diperolehnya dari pelatihan yang diselenggarakan Dompet Dhuafa Jakarta, narasumber melakukan pemetaan akan potensi yang ada di masyarakat desa dan peluang yang dapat dikembangkan. Selanjutnya dari usaha yang dijalankan masyarakat sekitar, dilakukan pembinaan dengan pendekatan masyarakat melalui beberapa cara, yaitu : Pencarian modal melalui perusahaan yang berminat untuk bermitra dan memberikan dana *corporate social responsibility* (csr) untuk pengembangan usaha mikro di Desa Tegal Waru.
2. Peningkatan produk yang telah dibuat dengan kegiatan pelatihan serta membuat inovasi dari produk yang sudah ada
3. Membantu pemasaran dengan melibatkan media massa maupun melalui internet.
4. Pengembangan bisnis lainnya sebagai upaya pengembangan klaster bisnis.
5. Mengajak untuk tetap memiliki misi social seperti memberikan santunan kepada masyarakat kurang mampu dan yatim.

Melalui upaya-upaya tersebut maka Desa Wisata Bisnis Tegal Waru Kabupaten Bogor dibangun hingga maju seperti saat ini. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, kompetensi inti yang dimiliki Desa Wisata Bisnis Tegal Waru Kabupaten Bogor dapat dilihat berdasarkan 3 (tiga) dimensi pembentuk kompetensi inti yang telah dibahas sebelumnya, yaitu visi bersama (*shared vision)*, kerjasama (*cooperation*) dan pemberdayaan (*empowerment*). Berikut ini adalah pembahasan dari masing-masing dimensi tersebut.

Visi Bersama (*Shared Vision*)

Menjadi desa yang dapat mensejahterakan masyarakatnya menjadi visi dan misi yang hendak dicapai dari pembangunan Desa Wisata Bisnis Tegal Waru Kabupaten Bogor. Dengan komitmen yang kuat dari masyarakat untuk mencapai tujuan kesejahteraan bersama itu maka upaya untuk membangun Desa yang memiliki keunikan dan menjadi tempat belajar bagi masyarakat sekitar dibangun. Dengan melibatkan seluruh stakeholder yang ada, dengan strategi yang didasarkan pada prinsip *social entrepreneurship* yaitu menjadi solusi bagi permasalahan yang ada di masyarakat maka berbagai elemen bersama-sama menjadikan Desa Tegal Waru sebagai salah satu tujuan wisata. Sehingga berbagai keputusan dalam rangka memajukan Desa menjadi langkah bersama yang diambil mengingat semangat partisipatif menjadi bagian yang dibangun di desa tersebut.

Kerjasama (*Cooperation*)

Mewujudkan visi dan misi besar sudah barang tentu tidak bisa dilakukan sendirian. Keterlibatan seluruh pihak dan membangun kerjasama semua *stakeholder* menjadi cara untuk mencapai kesuksesan. Hal tersebut yang

dilakukan narasumber dalam membangun Desa Wisata Bisnis Tegal Waru Kabupaten Bogor seperti sekarang ini. Meskipun membutuhkan waktu, tenaga dan biaya yang tidak sedikit, namun usahanya untuk meyakinkan seluruh pihak untuk mau bersama-sama membantu dan bekerja sama dapat diwujudkan. Diawali dengan meyakinkan masyarakat sekitar untuk sama-sama membangun desa menjadi pekerjaan yang dirasakan sangat sulit mengingat meyakinkan masyarakat akan manfaatnya tidak mudah. Dengan dukungan berbagai pihak akhirnya dapat tercapai keinginan mengajak masyarakat untuk partisipasi dalam membangun Desa Wisata Bisnis tersebut.

Kemudian tidak berhenti disitu, membangun kerjasama dengan pihak swasta untuk dapat memberikan dana bantuan permodalan dan pembinaan juga dilakukan. Dari kerjasama tersebut dihasilkan beberapa sentra industri seperti tas, sepatu dan lainnya yang sudah berjalan dengan baik dan satu dengan lainnya saling mendukung untuk kemajuan bersama.

Pemberdayaan (*Empowerment*)

Semangat untuk membangun Desa dan mensejahterakan masyarakat menjadi cita-cita bagi narasumber untuk berkontribusi. Melalui pemberdayaan masyarakat yang ada dilakukan pengembangan potensi Desa menjadi Desa Wisata seperti saat ini. Setelah disepakati bersama dan upaya kerjasama diantara masyarakat yang ada, maka selebihnya masyarakat diberikan keleluasaan untuk mengembangkan potensi usahanya. Tidak lagi mengandalkan bantuan dan dukungan Pemerintah saja, usaha-usaha yang dijalankan masyarakat Desa Tegal Waru saat ini sudah mandiri. Hal ini tentunya akan lebih mendewasakan masyarakat untuk maju. Meski demikian fungsi pengawasan dan pembinaan tetap dilakukan sebagai langkah untuk menjaga kualitas serta mengembangkan inovasi dari usaha yang dijalankan.

Inovasi Sosial Desa Wisata Bisnis Tegal Baru

Dalam model Alongkorn (2013), inovasi sosial yang dibangun oleh inisiatornya yaitu Ibu Tatiek sudah mencapai tahapan *diffuse* (difusi) di mana *packaging* Desa Wisata Bisnis yang dibangunnya ini sudah dapat memberikan manfaat buat masyarakat luas dan menyebar melampaui manfaat di tujuan awal karena dipergunakan oleh masyarakat di luar komunitas awal.

Analisis proses difusi inovasi yang terjadi dalam konteks Desa Bisnis Tegal Waru jika ditinjau dari Teori Difusi Inovasi yang dikemukakan Rogers (1983) maka terdapat empat elemen pokok, yaitu: suatu inovasi, dikomunikasikan melalui saluran komunikasi tertentu, dalam jangka waktu dan terjadi diantara anggota-anggota suatu sistem sosial.

Inovasi sosial di Desa Tegal Waru adalah memberikan berbagai paket pengalaman belajar menjadi entrepreneur kepada masyarakat desa dan juga masyarakat luar desa Tegal Waru. Adapun pembelajaran yang dilakukan melibatkan semua *stakeholder* internal dengan mengandalkan kepada kompetensi masing-masing kelompok. Beberapa usaha mikro dan kecil yang dibina di dalam Desa Wisata Bisnis antara lain adalah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) wayang golek, golok, pacul, selai kelapa, nata de coco, rumah herbal, kerajinan tangan, ternak ayam kambing domba dan ikan, pembuatan tas untuk kepeluan pribadi ataupun pesanan massal, dan lain-lain. Setiap penawaran pelatihan entrepreneur yang dilakukan di Desa WIsata Tegal Waru pasti melibatkan para UMKM tersebut, sehingga secara langsung memberikan dampak peningkatan kemampuan ekonomi bagi masyarakat setempat. Untuk itu Tatiek tidak bosan menggagas kerjasama dengan seluruh elemen masyarakat untuk mengembangkan Kampoeng Wisata Bisnis Tegal Waru sejak 2010 yang ditayangkan di TRANS TV, AN TV, Metro TV, Net TV, Megaswara TV dll. Media sosial lain yang digunakan untuk penyebaran atau difusi inovasi yang dilakukan adalah melalui media sosial berupa Instagram, facebook, open source dan bahkan publikasi ilmiah hasil para peneliti dan mahasiswa yang mengambil lokus desa ini sebagai obyek penelitiannya.

Business Model Desa Wisata Bisnis Tegal Waru

Dalam menyusun model bisnis canvas,

terdapat 9 aspek yang perlu dijelaskan sehingga usaha Kampoeng Wisata Tegal Waru dapat mengembangkan usaha yang telah dikembangkan saat ini. Dari hasil wawancara dengan founder Ibu Tatiek Kancaniati serta Ibu Rara, terdapat *value proposition* yang ditawarkan kepada pelanggan yaitu keanekaragaman jenis usaha UMKM dalam satu wilayah yang dapat menjadi inspirasi usaha bagi peserta. Selain itu, Kampoeng Wisata Tegal Waru juga dapat memberikan pembelajaran interaktif antara kombinasi pemahaman konsep wirausaha dan aplikasi contoh nyata usaha dari para pelaku UMKM yang menjadi mitra di sekitar Desa Tegal Waru. Suasana pedesaan di lokasi usaha yang ditawarkan oleh Kampoeng Wisata Tegal Waru juga menjadi keunikan tersendiri bagi para keluarga ataupun masyarakat yang hidup di kota besar khususnya Jabodetabek, sehingga hal ini menjadi penarik bagi pelanggan.

Segmen pelanggan yang dibidik pun meliputi pelajar/mahasiswa, karyawan, komunitas serta keluarga yang ingin mencari alternative wisata. Untuk memasarkan produknya, Kampoeng Wisata Tegal Waru menggunakan platform media sosial dan daring untuk memasarkan produk jasanya. Selain itu, secara personal, Ibu Tatiek sebagai founder juga mengggunakan relasi medianya sehingga berbagai liputan baik media cetak maupun media televisi menjadi saluran tersendiri yang menghubungkan Kampoeng Wisata Tegal Waru dengan para calon pelanggan.

Aspek selanjutnya, yaitu aktivitas-aktivitas kunci (*key activities)* yang dilaksanakan oleh pengelola Kampoeng Wisata Tegal Waru meliputi: pelaksanaan pelatihan dan Pendidikan kewirausahaan sosial, pemberdayaan kepada mitra UMKM di Desa Tegal Waru, juga melakukan berbagai kerjasama dengan berbagai pihak. Hal ini diperlukan karena fokus Kampoeng Wisata Tegal Waru sebagai social entrepreneur bertujuan untuk mengembangkan potensi warga desa Tegal Waru dalam mengembangkan usahanya.

Dari hasil observasi dan kajian literatur, Desa Tegal Waru terdiri dari 6 RW dan 38 RT, dimana masing-masing RW memiliki spesifikasi usaha masyarakat dengan skala *home industry.* Berbagai UKM yang dilakukan oleh warga diantaranya sebagai pengrajin anyaman bambu dan bilik, golok ukir, tanaman obat, buah dan tanaman hias, serta berbagai kerajinan tas.

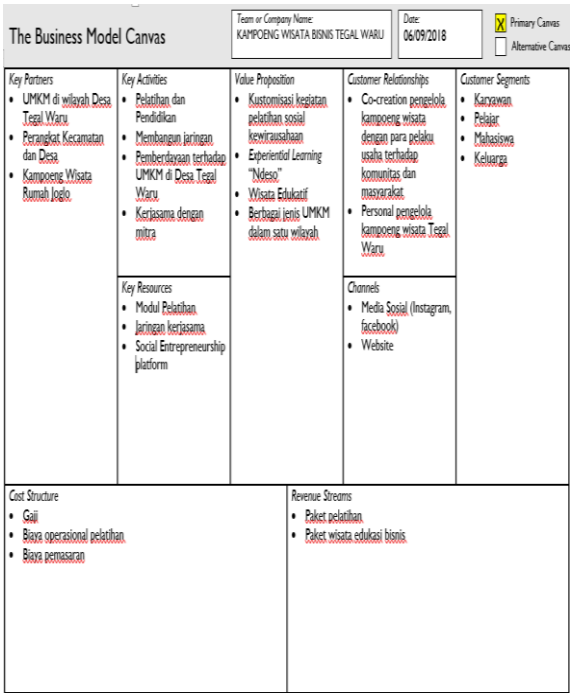
Dalam menjalankan usahanya sebagai sociopreneur, Ibu Tatiek memiliki berbagai sumberdaya kunci (*key resources)* meliputi (1)kompetensi dalam hal memberikan pelatihan wirausaha beserta modul dab kurikulum program pelatihannya; (2) sebagai mantan jurnalis, jejaring dengan media cetak maupun media televisi menjadi modal bagaimana Kampoeng Wisata Tegal Waru dapat diperkenalkan ke khalayak masyarakat; (3) Platform kewirausahaan sosial dengan misi memajukan perekonomian warga Desa Tegal Waru menjadi sumberdaya kunci tersendiri. Aspek ke-7 yaitu *key partners yaitu* menjelaskan pihak mitra kerja yang diperlukan dlam menjalankan usaha Kampoeng Wisata Tegal Waru. Merujuk pada wawancara dengan Ibu Tatiek, beragam UMKM warga Desa Tegal Waru menjadi mitra kerja utama. Selain itu, kerjasama dengan para pihak pemerintah lokal di level Desa maupun Kecamatan juga terjalin dengan baik. Kampoeng Wisata Tegal Waru juga memanfaatkan lokasi Rumah Joglo untuk dijadikan tempat pelaksanaan pelatihan, penginapan serta kegiatan pelayanan kepada para pelanggan. Penginapan yang ada ditawarkan berbentuk joglo dengan disain menyatu dan terbuka dengan lingkungan. Terdapat beberapa joglo dan sebuah joglo dapat ditempati oleh pengunjung hingga maksimal 10 orang.

Dari sisi sumber penerimaan keuangan (*revenue stream)*, Ibu Tatiek hanya mengupayakan menjual berbagai paket pelatihan bisnis kepada para individu, komunitas, pelajar dan mahasiswa maupun segmen karyawan perusahaan. Dengan tagline "Wisata Bisnis Pertama di Indonesia", Kampoeng Wisata Tegal Waru menawarkan berbagai macam paket pelatihan dimulai dari Rp.120.000,- sampai dengan paket in-house training sebesar Rp. 1.500.000/sesi, dengan minimal peserta 20 orang (https://www.wisatabisnistegalwaru.com/training-bisnis-ndeso-kreatif/).

Desa berpenduduk sekitar 12.123 jiwa ini akhirnya dikenal sebagai kampung wisata

bisnis di mana memang sebagian besar warganya mengembangkan *home industry*. Di wilayah RW 01 merupakan basis usaha anyaman bambu dan bilik, sedangkan RW 02 terlihat beberapa bengkel pandai besi yang membuat golok, pacul dan lainnya. Saat berkunjung ke RW berikutnya terdapat usaha herbal melalui optimalisasi lahan pekarangan dan kebun untuk penanaman tanaman obat herbal, tanaman hias dan juga buah-buahan khas lokal. Di RW 04 terdapat industri makanan dari mulai nata de coco, selai kelapa dan makanan daerah yang terbuat dari ketan, ubi dan lain lain. Juga terdapat industri peternakan ikan patin dan ikan hias. Di RW berikutnya kunjungan tim peneliti menemukan adanya dua klaster kelompok pengrajin tas yang memberdayakan para ibu rumah tangga untuk melakukan proses penjahitan di rumah sendiri dengan mesin jaiht milik sendiri atau dipinjamkan dari klaster yang ada. Hasil produksi tas ini juga selain menerima pesanan eceran tetapi juga menerima pesanan untuk acara besar seperti seminar dan lainnya. Selain itu produksi tas ini juga mengirimkan hasilnya ke industri tas di daerah Tajur Kabupaten Bogor.

Sedangkan di sisi kebutuhan pembiayaan, usaha Kampoeng Wisata Bisnis Tegal Waru, setidaknya memerlukan biaya untuk gaji pegawai, biaya operasional untuk pelatihan dan biaya pemasaran. Selengkapnya bisnis model canvas Kampoeng Wisata Bisnis Tegal Waru dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. *Business Model Canvas* Kampoeng Wisata Tegal Waru

Konsep ekosistem kewirausahaan menurut Moore (1993) muncul karena bisnis tidak terjadi secara tersendiri, melainkan dengan adanya hubungan interaksi antara pemangku kepentingan yang melekat dalam proses pertumbuhan perusahaan. Konsep ekosistem kewirausahaan didefinisikan sebagai seperangkat pelaku dan faktor yang saling tergantung untuk membangun komunitas kewirausahaan yang dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga memungkinkan usaha berkembang secara produktif dalam wilayah tertentu dan memiliki kesempatan lebih baik untuk tumbuh, dan menciptakan lapangan kerja, dibandingkan dengan perusahaan yang dibuat di lokasi lain (Stam dan Spigel, 2015). Dalam konteks Kampoeng Wisata Bisnis Tegal Waru, ekosistem kewirausahaan terbentuk antara Ibu Tatiek selaku konseptor utama dengan warga Kampung Tegal Waru yang memiliki UMKM. Selain itu, dukungan para mitra dari perangkat desa dan kecamatan serta jejaring Ibu Tatiek di media menjadi daya ungkit yang menjadikan usaha Kampoeng Wisata Bisnis Tegal Waru dapat beroperasi.

Yang tidak kalah menarik dari inovasi

sosial ini adalah terkait *branding* yang ditonjolkan yaitu Kampung Wisata Bisnis Tegal Waru. Secara teoritis, maka inovasi sosial ini termasuk dalam kategori *cultural branding* di mana *image* yang ditampilkan adalah mengembangkan reputasi mengenai lingkungan dan usaha dari masyarakat yang ada di dalam desa tersebut. Sehingga citra yang ditampilkan oleh Kampung wisata Bisnis Tegal Waru memiliki keunikan tersendiri dan menjadi pembeda dari desa lainnya. Dengan demikian tentunya produk dan jasa yang ditawarkan oleh Kampung ini mudah dibedakan dengan kampung lainnya.

Penelitian ini terselenggara berkat dukungan dana dari Fakultas Ilmu Administrasi melalui klaster CIGO. Penelitian ini juga merupakan salah satu dari rangkaian grant riset *multiyear* dengan topik "Model Pembelajaran Sosial Kain Tradisional Khas Indonesia" tahun 2017-2018, "Peran *Indigenous Innovation* di dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Daerah" tahun 2018 dan mendukung riset tahun depan dengan tema "*Indigenous Ambidexterity* dalam membangun *Community Based Tourism*" dengan dukungan dana dari Kemenristekdikti.

SIMPULAN

Kampung wisata bisnis Tegal Waru merupakan bentuk inovasi sosial dengan *value proposition* memberikan kemaslahatan untuk banyak orang dengan memberikan pembinaan dan pendidikan *entrepreneur* melalui disain pembelajaran interaktif bagi pengunjungnya dengan memberikan contoh aplikasi berbagai jenis usaha pemberdayaan masyarakat desa. Berbagai jenis usaha yang ada di desa Tegal Waru merupakan bentuk pemberdayaan masyarakat berbasis kepada *inidgenous values* yang mengandalkan kompetensi sumber daya alam dan *human capital*. Kolaborasi yang terjadi di antara *stakeholder* kunci di dalam pembentukan konsep kampung wisata bisnis ini menjadikan kampung wisata bisnis merepresentasikan model bisnis unik yang merupakan mengandung nilai *indigenous* karena konteks yang dimiliki memiliki keunikan khas daerah tersebut. Inovasi sosial yang terjadi sudah berada dalam tahap difusi di mana kampung wisata bisnis Tegal Waru ini sudah dikomunikasikan secara luas melalui berbagai media komunikasi sehingga diketahui oleh banyak orang luar yang ditunjukkan dengan banyaknya kunjungan dan tamu yang datang.

DAFTAR PUSTAKA

Moulaert, Frank., Mehmood., Abed., Handbook of Social Innovation : Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, (2013), Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK, Southampton USA.

Christensen, C., & Johnson, M. 2009. What Are Business Models, and How Are They Built?, *Harvard Business School, Module Note*, Vol. Aug 10. Cambridge: Harvard Business School.

Christenson, J.A. and Robinson, J.W. (1989) *Community Development in Perspective*. Iowa State University Press, Ames Iowa.

Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. Dalam Kilmann, R. H., Pondy, L.R., dan Slevin, D. (Ed.), *The Management of Organization*, Vol. 1: 167-188. New York: North-Holland.

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. 2002. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Mari, J., & Martí, I. 2006. Social Entrepreneurship: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1): 36-44.

Perrini, F. 2006. Social Entrepreneurship Domain: Setting Boundaries. In F. Perrini (Ed.), *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?*: 1-25. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Perrini, F., & Marino, A. 2006. The Basis for Launching a New Social Entrepreneurial Venture. In F. Perrini (Ed.), *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* : 46-64. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Rasmussen, B. 2007. Business Models and the Theory of the Firm, *Working Paper*. Melbourne, Australia: Victoria University of Technology.

Stam, E., & Spigel, B. (2015). Entrepreneurship Ecosystem. *Handbook for Entrepreneurship and Small Business*, 1-18.

Hamel, G and Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3: 79-92.

BEPA, European Commision, *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, 2010.

Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. 2002. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Mari, J., & Martí, I. 2006. Social Entrepreneurship: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1): 36-44.

Perrini, F. 2006. Social Entrepreneurship Domain: Setting Boundaries. In F. Perrini (Ed.), *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?*: 1-25. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Perrini, F., & Marino, A. 2006. The Basis for Launching a New Social Entrepreneurial Venture. In F. Perrini (Ed.), *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?* : 46-64. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Rasmussen, B. 2007. Business Models and the Theory of the Firm, *Working Paper*. Melbourne, Australia: Victoria University of Technology.

Stam, E., & Spigel, B. (2015). Entrepreneurship Ecosystem. *Handbook for Entrepreneurship and Small Business*, 1-18.

Hamel, G and Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3: 79-92.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Special issue), 111−125. http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250131009

Sanchez and Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *Eur. Manage. J.*, vol. 15, no. 3, pp. 303–317. http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00010-8

Hafeez, Khalid; Zhang, Y., and Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49 No. 1: 28-35. http://dx.doi.org/10.1109/17.985745.

Javidan, Mansour. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?. *Long Range Planning*, Vol. 31 No. 1: 60-70. http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00091-5

Ljungquist, Urban. (2008). Specification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, Vol. 20, No. 1:73 – 90. http://dx.doi.org/10.1108/09555340810843708.

Clark, Delwyn N., (2000), Implementation Issues in Core Competence Strategy Making, Strategic Change, 9, pp.115-127.

Clark, D.N. and Scott, Dorian N., (2000), Core Competence Strategy Making and Scientific Research: The Case of HortResearch, New Zealand, Strategic Change, 9, 495-507.

Sanchez, Ron. (2004). Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, Vol. 57: 518– 532. http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1.

King, Adelaide Wilcox & Zeithaml, Carl, P. (2001). Competences and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*, Vol.22: 75-99. http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AID-SMJ145>3.0.CO;2-I

Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali. (2007). Evaluating organization core competences and associated personal competences using analytical hierarchy process. *Management Research News*, Vol. 30 No. 8: 530-547. http://dx.doi.org/10.1108/01409170710773689

Santos-Vijande, Maria Leticia, Sanzo-Perez, Maria Jose, Alvarez-Gonzalez, Luis I., and Vazquez- Casielles, Rodolfo. (2005). Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management*, Vol.34: 187-202. http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.004

Ussahawanitchakit P. (2008). Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand. *International Journal of Business Research*, Volume 8, Number 4.

Croteau Ann-M, Solomon S., Raymond L., and Bergeron F. (2001). "Organizational and Technological Infrastructures Alignment", hicss, vol. 8, pp.8049, *34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (HICSS-34)-Volume 8, 2001

Berger L. A., and Berger D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill.

Rogers, Everett M. (1983). Diffusion of Innovation. Canada: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York.

Torkkeli, M. And Tuominen, Markku, (2002), The Contribution of Technology Selection to Core Competencies, International Journal of Production Economics, 77, pp.271-284.

Franklin, Peter, (1997), Competitive Advantage and Core Competences, Strategic Change, 6, pp.371-375

Godbout, Alain J., (2000), Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations, Knowledge and Process Management, 7, pp.76-86.

Lei, D., Hitt, M., & R. Bettis. (1996). Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569. http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200402

Zhang X., and Bartol K.M. (2010). Linking Empowering leadership and employee creativity: The influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative engagement. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 107–128. http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118